



TITLE:

ドイツ経営学と経営意志決定の問題 - ハックスの所説を中心に -

AUTHOR(S):

山本, 安次郎

CITATION:

山本, 安次郎. ドイツ経営学と経営意志決定の問題 - ハックスの所説を中心に -. 経済論叢 1966, 98(2): 65-88

ISSUE DATE:

1966-08

URL:

<https://doi.org/10.14989/133149>

RIGHT:

經濟論叢

第九十八卷 第二號

- ドイツ経営学と経営意志決定の問題……………山 本 安 次 郎 1
- 中国經濟見聞記……………松 井 清 25
- 社会化の挫折とその思想的根拠……………阪 上 孝 37
- ローザ・ルクセンブルクの
ポーランド革命論……………竹 本 信 弘 55
-

昭和四十一年八月

京 都 大 學 經 濟 學 會

ドイツ経営学と経営意志決定の問題

——ハックスの所説を中心に——

山 本 安 次 郎

I 序 言——問題の提起

1 ドイツ経営学理解の2つの道

ドイツ経営学を如何に理解するかという問題には、つねに経営学本質観が先行する。アメリカ経営学についての理解にも同様のことがいわれる。人は自分の理解すること以上を理解することができないからである。ところで、その経営学本質観はいろいろ区別せられるが、根本的には経済学説と経営学説とに大別することができる¹⁾。経済学説によれば、経営学は何よりもまず経済学でなければならず、そこから見れば、ドイツ経営学はもとよりアメリカ経営学さえも経営経済学であり、少くとも経済学説がその主流と認められるのである²⁾。もちろん、一口にドイツ経営学、アメリカ経営学といっても、そこにそれぞれ統一され定型化された学説や学派がある訳ではない。それにもかかわらず、これを大観すれば、ドイツ経営学は経営経済学の方角を示し、アメリカ経営学は経営管理学の方角を示すことが認められるし、それが通説と見てよい³⁾。然るに、経済学観からはアメリカ経営学の主流が経営経済学であるというまことに驚ろくべき主張さえ試みられることとなる⁴⁾。経営学本質観の重要性を注意しておきたい。

経営学説によれば、経営学はドイツ経営学——経営経済学——やアメリカ経営学——経営管理学——の終るところから始まるのである。つまり、経営学は

1) 拙著「経営学本質論」昭36、246ページ以下；拙稿、経営学の本質、平井編「経営学」昭40、36ページ参照。

2) 池内信行「現代経営理論の反省」昭33、1ページ。

3) 拙著「経営学本質論」序1ページ。

4) 本年3月26日、池内教授の経営学会関西部会での研究発表、戦後アメリカ経営学の展望。

経営経済学と経営管理学との批判を通し、その統一として成立つのであって、ドイツ経営学もアメリカ経営学もこの本格的な経営学への一過程、一モメントと考えられるのである、経営学は形成せらるべき課題としてある⁵⁾。

経営学理解の2つの道、対立する経営学観——それはまた否定説と肯定説との対立でもある⁶⁾——のうち、何れが優れ、何れが真理であるかはそれ自体としては決定しえないであろう。各国における学説の発展動向がどうか、どれが真に経営の現実を現実として把握し、よりよく説明しうるかを反省することによって決まると思われる。私の見るところによると、アメリカの経営管理学も管理学として純化するよりも経済学と接近して文字通りアメリカ経営学化しつつある⁷⁾。ここではハックス (Karl Hax, 1901-) の経営意志決定論を顧み、通説——いな、経済学説の主張——に反してドイツの経営経済学もむしろ明確に経営学化しつつある姿を明らかにし、ドイツ経営学批判を試みたい。

2 グーテンベルク経営学の性格

ハックスを問題とする前にグーテンベルク (Erich Gutenberg, 1897-) を取り上げ、その経営経済学の経営学化を考察してみたい⁸⁾。逆説的ではあるけれども、わが国においてグーテンベルクほどポピュラーなドイツ経営学者は少ないが、それだけに却って正當に理解され評価されることの少ない人も少ない。経済学説の主張は、グーテンベルクの著書や論文を文字通り、経済学の方角において解釈しようとする⁹⁾。その特色を単に生産理論や費用理論に見ようとする試みもすべてこの部類に属する。それも重要な1つのポイントには違いないが、それだけで終るならば、グーテンベルクが従来のドイツ経営学を批判し、「経営経済学はドイツではいま変革の段階にある。斯学は、それが将来いづこに向かうかははっきりさせるため、改めてその基盤と方法を吟味し始めている。

5) 拙稿、経営学の本質、平井編「経営学」64ページ。

6) 拙著「経営学本質論」246ページ。

7) 拙稿、アメリカ経営学の方法論的反省と経営学本質論、「経済論叢」第94巻第4号参照。

8) グーテンベルクをどう解するかは1つの試金石といえよう。それほど困難である。大著であり、発展があるからである。最近、平田光弘稿、グーテンベルク経営経済学の基本的特質、「明治学院論叢」第108・109・113合併号、が注目される。

9) 池内信行、同上著；吉田和夫「グーテンベルク経営経済学の研究」昭37。

従来ドイツの経営経済学者の重要関心事であった……領域においても種々の進歩が達成された。しかしながら、あらゆる問題がその処を得ている体系的統合が経営経済学に欠けていることが1つの欠陥である。……この分裂を克服し、経営経済学的全内容に内的秩序をうるために、私は……『経営経済学原理』を著わしたのである」¹⁰⁾ というその意図は理解されまい。一つ覚えのように、経済学説を振り回しては、その後「経営経済学の分裂を克服し、経営経済学的全内容に内的秩序を」を与えんとする彼の努力も理解できまい¹¹⁾。私はわが国の多くのグーテンベルクの研究者がどんな読み方をしているのかに疑問を抱かざるをえない¹²⁾。

上述のグーテンベルクのドイツ経営学批判の上に立って、その「原理」の「内的脈絡」(inneres Lineament)を把握し、経営という「見渡し難い経験的所与の中にひそむ構造と秩序」(Struktur und Ordnung in der Unübersehbarkeit des empirisch Gegeben)を統一的に認識する基礎を理解すべきであるという私見の線に沿って、グーテンベルク研究を試みるほとんど唯一の例外は滋賀大学の加藤助教授の労作である¹³⁾。大問題であるだけに、なお十分展開され尽しているとはいえないにしても、グーテンベルクの理解の本道を切り開かんとする努力は高く評価してよい。われわれが以前から注意し、加藤助教授が明確に指摘しているように、グーテンベルクにおける「管理的要素」(dispositive Faktoren)の重要性の認識¹⁴⁾、特に「組織問題」や「意志決定問題」の重要性の認識¹⁵⁾なくしては、グーテンベルクを正當に理解することはできない。そしてこれを認めることは、われわれのいう経営経済学の経営学化に外ならない。グー

10) グーテンベルク著、清口・高田訳「経営経済学原理」第1巻、日本版への序文。

11) 「経営経済学原理」の改版の努力が、日本版への序文と共に見落されているように思われる。

12) グーテンベルク自身方法論らしいものをそれ自体として展開しなかったがために理解されること少く、方法論争を起したともいえよう。この点、拙著「経営学本質論」53ページ以下参照。

13) 加藤勝康、グーテンベルク「経営経済学原理」における「管理的要素の意義」について、(1)、(2)「商経法論叢」第11巻第4号、第12巻第1号；同、グーテンベルク「経営経済学原理」における「生産行為の要因体系」の意義について、「彦根論叢」第93-96合併号参照。

14) これがグーテンベルク理解の鍵である。多くの人がこれを軽視するか無視するのは理解に苦しむ。上掲加藤論文参照。

15) 改版の度に組織論が訂正せられ、文献が追加せられており、新著 *Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung*, 1962 (邦訳)を見れば、知られよう。

テンベルクの主張する経営経済学の自律性の基礎も、不十分ながら、ここに求めうるのである¹⁶⁾。まことに「経営経済学はドイツではいま革新の段階にあり」、われわれからみれば、経営学化のために苦悶を続けているといわざるを得ない。グーテンベルクにこれを見るのである¹⁷⁾。

3 ハックス経営学と経営意志決定の問題

それでは、ハックスはどうか。彼はグーテンベルクのように経営経済学の全体系を統一的に示す業績を出していないし、また経営学方法論争の機会ももたないが、経営経済学の一中心問題を深く掘り下げるという意味で特異な経営経済学者ということが出来る¹⁸⁾。ハックスは何れかといえばその師シュマーレンバッハ (Eugen Schmalenbach, 1873-1955) やシュミット (Fritz Schmidt, 1882-1950) に近く、経済変動、経済成長、経済発展の下における経営の経営計算的思考を追求し展開している¹⁹⁾。その意味では自らいうように典型的な Business Economist である²⁰⁾。何よりもその主著 *Die Substanzerhaltung der Betriebe*, 1957 がこれを示している。しかし、近時における経済発展の動力たる経営発展を前にしてそこに止るを得ない。すでに経営の実体維持の立場自身がそれを示していたともいえよう。動態経済における経営の維持や発展が経営指導の職能を条件としていることは明らかなからである。ハックスも経営の客体的分析の方向から経営の主体的分析の方向に向わざるを得なくなった²¹⁾。

180度の転換とはいえないにしても、経営経済学の経営学化の傾向は彼にもこ

16) グーテンベルクは *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 1958 にも自律性の基礎を個別経済の見方に求めているが、それが成立するのは経営の主体的構造の認識であろう。

17) Gutenberg, E., *Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung*, (邦訳) 参照。

18) グーテンベルクの出発点は *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*, 1929 で、到達点は *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1951 である。これに対してハックスの出発点は *Der Gewinnbegriff in der Betriebswirtschaftslehre*, 1926 であり、到達点は *Die Substanzerhaltung der Betriebe*, 1957 である。対照的である。

19) 鈴木和蔵「経営維持の理論」昭37, 123ページ以下参照。

20) 周知の通り、ハックスは2度日本にきた。経営学に関する私見について批評し、いつも自分を Business Economist であると高調していた。

21) Hax, K., „Die menschlichen Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung“, *ZfbF*, 2. Jg. (1950), S. 390 ff.; „Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmenspolitik“, *ZfbF*, 7. Jg. 1955, SS. 1-21; „Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen“, *ZfbF*, 16. Jahrg., Heft 12, 1964. 本稿は最後の論文を検討せんとするものである。

れを見ることができると思われる。われわれは前に本誌でアメリカにおける意志決定問題の研究特にサイモンを中心に研究した²²⁾。これを補う意味で、ここでは特にドイツにおけるハックスの経営意志決定論を取り上げてその経営学的意義を考察してみたい。

II 経営意志決定の本質

1 決定の本質

われわれはこれまで経営の客体的分析と共にその主体的分析の重要性を指摘し、経営学はその主体的統一として成立つと考え、主体的分析の方向として経営管理や経営組織の研究の意義のあること、経営意志決定の問題は直接にこの主体的分析を示す意味にて重要であることを明らかにした²³⁾。ドイツの経営経済学においても企業者概念の発展、経営概念の変質の過程を通して徐々に理解され出した。ハックスが指摘する通り²⁴⁾、ドイツにおいても最近20年間に企業者活動の本質についての見解に顕著な変化が見られる。先ず、シュンペーター(J. Schumpeter, 1883-1950)は企業者活動の本質を新結合の遂行(Durchsetzung neuer Kombinationen)に見た²⁵⁾。ゲームの理論の助けによって企業者行動を解明せんとするノイマンとモルゲンシュテルンの影響の下に²⁶⁾、企業過程を特色づける経営意志決定過程(Entscheidungsprozeß)が次第に前面に出て、多数の研究が現われる²⁷⁾。実業界でも、企業者の本質的任務は「経営活動」(dispositive Tätigkeit)または「経営意志決定職能」(Entscheidungs-

22) 拙稿、経営意志決定問題の一考察、「経済論叢」第96巻第5号参照。

23) 拙稿、経営学と意志決定の問題、「商学討究」第16巻第2号、昭和40年12月参照。

24) Hax, K., „Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen“, *ZfbF*, 16. Jahrg., Heft 12, 1964, S. 695.

25) Schumpeter, J. A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1912, 5. Aufl., 1952.

26) Neumann, J. von, and Morgenstern, O., *Theory of Games and Economic Behavior*, 1944, 独訳: *Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten*, 1961.

27) 主なものをあげると、Kosiol, E., *Die Organisation des Entscheidungsprozesses*, 1959; Hax, K., „Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung“, *ZfbF*, 11. Jahrg., 1959, SS. 605-615; Gutenberg, E., *Unternehmensführung*, 1962; Gäfgen, G., *Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung*, 1963; Moxter, A., „Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers“, *ZfbF*, 16. Jahrg., 1964, SS. 6-35.

funktion) であるとする見解が現われる²⁸⁾。かかる企業者概念の変化は明らかに企業者概念から経営者概念更に経営概念の発展を不可避的ならしめる²⁹⁾。

改めて説くまでもなく、意志決定は企業や経営の領域に限られるものではなく、人間行動の一般的現象である。だから、それは心理学の対象であり、社会学の対象でもある³⁰⁾。決定過程においては内的小および外的小の影響力が無数に相互作用をし、合理的考慮はその中のただ一要素にすぎない。影響力の作用が複雑で、多くの問題を合理的考察によって克服することは困難となり、次第にゲームの理論その他の数学的方法が利用されることとなるのである。

先ず、一般に意志決定とは何か、その本質如何。例えばサイモンなどとは多少異なつて³¹⁾、ハックスは大体次の如く2条件から考える³²⁾。

第1の必要条件は選択可能性 (Wahlmöglichkeit) の存在、つまり提起された問題に2つ以上の解決のあること、これである。かかる条件の満される時のみ一般に意志決定が考えられる³³⁾。もちろん、種々の選択においては自由度 (Freiheitsgrad) は異なる。また動機如何は自由度とは関係ない。大切なことは、人間に一定の範囲内で自由に決定できる余地が残されて、選択の自由があるかどうかである。ここから、「真の」意志決定と「偽の」意志決定 (echte und unechte Entscheidung) との区別も考えられる。電子計算機は、例えば在庫管理人と同様な「決定」をする。広く行われている見解によれば、コン

28) Zangen, W., *Die Praxis der industriellen Unternehmensführung*, 1961, SS. 19-20.

29) ドイツ経営学の理解にとって、この概念の発展の認識は決定的に重要であると考えられる。ドイツでは Unternehmer は今日でもエリートとして重要視されている。拙稿、ドイツの経営組織と経営権、「彦根論叢」第79号、昭和36年10月参照。ドイツでは、企業者という言葉が愛好せられ、経営者が嫌悪されても、事実としては、所有と経営の分離から、Unternehmer が management 化せざるを得ないことを見落してはならない。ハックスの Unternehmer を見ても企業者から経営者への変化が明白である。それ故に、ここでは、unternehmerische Entscheidung を経営者決定、端的に経営決定と読むことにした。かかる概念の発展については、拙著「経営学要論」が参考となる。

30) ハックスは、経営者の非合理的動機を解明する社会学的研究の古典的な例として、Veblen, T., *Theory of the Leisure Class*, 1899 をあげている。その後の研究については、上掲拙稿参照。

31) 拙稿、経営意志決定の一考察、「経済論叢」第96巻第5号、14ページ以下参照。

32) Hax, a. a. O., SS. 686-689.

33) ハックスは心理学的、社会学的な考え方と異なつて決定概念を狭く厳密に考えている。広く考える場合には、無意識的決定(無選択)をも含む。経営学的には狭く考へべきはいうまでもない。

ピューターは「論理的な決定」³⁴⁾ (logische Entscheidung) を行いうるものである。ハックスはこの種のもので、サイモンと同様に、「プログラムの」決定 (programmierte Entscheidung) といい、プログラムには「真の」決定が前提されていると考える。この例はプログラムの決定が計算機にだけでなく、規則に従って働く人間にも現われることを示すが、実はそれは表面的のことで、機械には行動の自由がなく、人間には規則から意識的に離れうる自由がある。このために、労働者の決定を「執行決定」(Ausführungsentscheidung) と呼び、プログラムの決定と区別する。両者はルーティンの決定 (Routine-Entscheidung) と一定の類似をもつが、決して同一ではない。選択可能性や自由度が異なるからでもある³⁵⁾。

以上の選択可能性の説明から、意志決定の第2の本質的なメルクマールたる危険 (Risiko) が導かれる。危険概念は、もちろんここでは特殊な意味に解さるべきものである。決定は過去と現在に基づき将来に向う。決定による目的の実現は不確定である。そこに決定を誤る可能性がある³⁶⁾。決定するものは何人もこの危険を免れえない。情報の完備、思考方法や計算方法の改善は可能であっても将来の不確定性を除去しえない³⁷⁾。

ここでは普通の財産危険 (Vermögensrisiko) とは異なった特殊の危険概念が問題である。財産危険は企業者の負担するものである。ここで問題たる決定

34) Woitschach, M., „Können Maschinen denken? Elektronisches Rechnen und Entscheiden“, *IBM-Nachrichten*, Heft 13, July 1955, SS. 216-241.

35) この点についてハックスは次の如くいう。仕事が同様な形で規則的に現われれば、人間は遂には選択を意識せず、機械化する。その限り、ルーティン決定はプログラムの決定と似ている、前者はその時々の変化に応じた決定をする可能性をもつ点で後者と区別される。ルーティン決定と執行決定とも同一ではない。ルーティンは内的労働経済の問題であり、執行決定より大きな自由度が許され、大企業の経営者の行う決定もその大部分がルーティン決定であるともいえる。

36) ハックスはその理由として、(1) 過去の事実についての不確実な情報、(2) 正しく完全な情報の誤用、(3) 将来の発展の不確実性、をあげる。

37) ハックスはこの点につき次の如く説明する。「不完全」情報の概念は、今日文献の中でいわれているように、二重の内容をもつ。不完全性は、第1に、過去と現在のデータを完全に適時に準備する情報技術の欠陥から由来し、第2には、将来の事態についての不確実性から来る。この点、Wittmann, W., *Unternehmung und unvollkommene Information*, 1959 参照。2つの概念内容を互に明確にすることが望ましい。情報は種々の時間的拡がり (過去—将来) に関連し、その不完全性は種々の原因 (情報技術の欠陥—将来の不確実性) をもつ。「意志決定の危険」を限定するための、不可避的に多様な方法がここから由来する。

過程での危険は、オイケンの意味での³⁸⁾、計画と現実とのマイナスの乖離である。いうまでもなく、計画は決定の基礎であるが、現実の結果は通常計画から乖離し、それは積極的または消極的でありうる。この消極的乖離が決定の誤り (Fehlentscheidungen) であり、その可能性が決定過程の危険である。この危険が経済界では財産危険と結びついている。

要するに、ハックスのいう意志決定とは、計画と現実との消極的乖離という危険を引受けて、種々の行動可能性の間で独立的な、すなわち規定や規則に制約されない選択に外ならないのである。

2 経営者の本質³⁹⁾

ハックスの研究対象は一般的決定理論ではなく、経営決定の問題である。然らば、その特質はどこにあるか。経営においても普通の場合、プログラムの決定、執行決定、ルーティン決定が多い。人間生活のどこでもそうである。経営決定の本質を規定するには、経営の本質がどこにあり、経営者の本質的特性が何かを探求する必要がある。

ハックスは経営者の概念を、アメリカ経営学と同様に、経営者職能 (unternehmerische Funktion) から展開し、生産手段の所有というような一定の制度から出発しない。所有者は決して経営者職能を果すものではないからである。財産を財産として投資することは特別な経営者任務を示すものではない。所有者は財産危険を負担する。しかし経営決定の特質たる職能的危険 (funktionale Risiko) はそれとは必然的に結びつくものではない。この意味での経営者は所有経営者 (Eigentümer-Unternehmer) ばかりでなく、専門経営者 (Geschäftsführer-Unternehmer)——例えば1株も所有しない公共株式会社の取締役——をも含む。この概念は「独立の」企業者のみならず、資本会社における「備い」重役をも含んでいる。最高経営層 (oberste Spitze od. Top Management) だ

38) Euken, W., *Grundlagen der Nationalökonomie*, 7. Aufl., 1959, S. 139.

39) 原文は das Wesen des Unternehmerischen である。Unternehmer をどうのむかが問題である。ここでは広く経営者とした。この点、(注29)を参照されたい。

けが経営者的に活動する⁴⁰⁾、という意味で経営者層を問題とするものではない。大切なことは、その時々、誰が「経営者的」決定を担当するかということである。この意味にて、部長 (Abteilungsleiter)、工場長 (Werksleiter)、販売課長 (Verkaufsleiter)、職長 (Meister) でさえもその職域のためには経営者的に活動しているのである⁴¹⁾。

ハックスは経営者活動の特質を次の3点から解明する。第1は、経営者行動の起動力としての利潤追求の努力 (Gewinnstreben als Motiv unternehmerischen Handelns)、第2は、利潤機会の認識と実行 (Erkennen und Durchsetzen von Gewinnchancen)、第3は、危険負担の用意 (Risikobreitschaft) である。このように、ハックスは経営者職能を専ら利潤努力と利潤実現として特質づけんとする。経営目的ないし企業目的が単なる利潤極大化でよいかどうか、われわれもかつてこれを論じたことがある⁴²⁾。ハックスもこのような規定が反対者を挑発することを予期して、これら3点について詳論し、利潤概念の発展を説く。

まず、第1の利潤努力ないし利潤目的である。今日の価格経済、貨幣計算に基づく競争経済にあってはシュマーレンバッハの造語 Pretiale Lenkung⁴³⁾ が妥当し、企業者ないし経営者の行動は利潤努力、最大限利潤努力を特色とせざるを得ない。しかし今日の工業化時代においては、利潤極大化原則 (Prinzip der Gewinnmaximierung) も短期的な考え方から長期的なものに変わり、極大利潤は適限利潤 (optimaler Gewinn) に変わり、かくて企業利潤の極大化と経営者の個人所得の極大化とも一致する、というのである。なお、経営者活動にと

40) これは Zangen の見解で、ハックスは狭すぎると見るのである。Zangen は、「経営者的活動は、取締役としてであれ、業務担当者としてであれ、最高位にある者が……決定をせねばならぬ時に始まる」という。a. a. O., S. 19.

41) Meier, A., *Rationelle Führung und Leitung in der Unternehmung*, 1957, S. 79. 「部課長や組長でさえも、一定の Führungsaufgaben を遂行せねばならない。彼等がその担当分野のため planen し, disponieren し, koordinieren する限り、そうである。

42) 拙稿、経営学における利潤の問題、「ビジネス レビュー」Vol. 12, No. 1; 拙著「経営学要論」257ページ以下参照。

43) Schmalenbach, E., *Pretiale Wirtschaftslenkung*, Bd. I, *Die optimale Geltungszahl*, Bd. 2, *Pretiale Lenkung des Betriebes*, 1947. 説明するまでもなく, pretiale は price を意味するラテン語 pretium からの造語である。

って利潤極大、販売高極大という合理的目的よりも、特権、社会的名声、出世の如き非合理的目的が重要であるかどうか、つまり経営多目的論にも触れ、しかも利潤動機の中心的地位を主張するのである⁴⁴⁾。

次に、第2の利潤機会の認識と実施である。何よりも技術革新が行われ、新市場開拓を必要とする動態経済こそシュンペーターの意味における企業者活動の基盤であり、また今日の経営者の固有の背景でもある。ところで、経営者の利潤努力は現実に利潤機会が成立し、これを認識するときのみ意味をもつ。このような経営者職能の遂行を、ハックスは3段階に区別する。第1は、経営者の活動領域についての新しいアイデアを啓発され、適時にかかる新しいアイデアを知るように努力する段階である⁴⁵⁾。第2は、かくして得られた新しいアイデアを一般的にまた与えられた場合にはその経済的な実現可能性に基づいて修正する段階である。第3は、このようにして修正されたアイデアを、生産過程並びに市場過程にて実施する段階である⁴⁶⁾。この新企画の実行に対する不可避的な経済的前提が財務的基礎の確保であることはいうまでもない。それはともかく、経営者職能にとり決定的なことは、新しいアイデアを知り、これを実施する能力に外ならない。

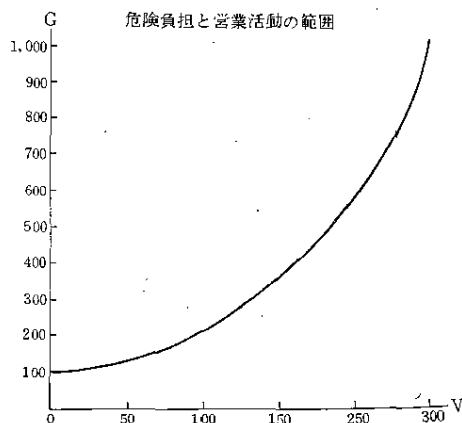
最後に、第3の危険負担の用意である。これは上述の如くあらゆる意志決定に、計画と現実との消極的乖離の危険として、不可避免的に結びついている。もとよりこの危険は確率の問題ではあるが、経営決定は常に一度ぎりの性格をもつもので、予め数学的に正確に計算把握できない、文字通り不確定性の下で行

44) この点については、加藤勝康、経営目的論をめぐる一考察、「彦根論叢」第111号；同、意志決定と経営目的決定、「彦根論叢」第120号参照。

45) 経営者自らが発明家や発見家である必要はないが、これを知らなければならない。研究や開発が全く新しい経営者職能となったといわれるのも、これを意味する。Schätzle, G., *Forschung und Entwicklung als unternehmerische Aufgabe*, 1964. すでにわが国でも研究管理が経営学の問題となっていることは周知のところである。

46) 経営者固有の任務は、研究や開発にあるのではなく、新しいアイデアの実行にある。その際、そのアイデアの起源がどこかはどうでもよい。自分で発明発見することも出来る、特許をとることもできる。他のアイデアを買うこともできる。模倣することもできる。ハックスは日本産業の発展と模倣問題にも触れている。Hax, K., *Japan, Wirtschaftsmacht des Fernen Ostens*, 1961.

われるがための危険である。「客観的」確率に対して「主観的」確率、「信念」⁴⁷⁾または「主観的確信」⁴⁸⁾の問題となる。かくて、危険の問題は、利潤追求の努力と安全性追求の努力との衝突の問題であり、またその均衡の問題でもある。こう考えると、経営者の危険負担の心構えに対する客観的限界が得られることとなる。ハックスはこの限界を次の如きグラフで明らかにする。その際、利潤機



曲線の意味。(1) 各取引において、危険がなければ、単にその行為に対して100の最小限利潤が得られる。(2) 取引がより高い利潤機会を示せば、より高い損失危険のある取引をも受諾しうる。(3) その時々々の利潤機会と最大損失との結合がこの曲線から知られる。800の利潤機会とは230の最大損失の危険と対応する。250以上の損失危険は、利潤の見込がよくても、その取引は受諾すべきではない。それ故、曲線はこの点からは垂直に上昇する。

この曲線は経営者の活動範囲の限界を示す。この曲線の下或いは右側のすべての取引は、利潤少く危険が大きく、受諾できない。この曲線の上や左側のすべての取引は、反対に、受諾可能である。利

潤機会と危険との結合点が左上にあればあるほど有利である。結合点が右下に移れば、利潤機会は減じ、危険は増す。また、経営者の性格、楽観的か悲観的かによって、曲線自体が変化することは説明するまでもなからう。楽観者は利潤機会を大きく、悲観者は危険を大きく見がちだからである。Hax, a. a. O., SS. 702-703.

会(Gewinnchance)と最高損失可能性(maximale Verlustmöglichkeit)とが等しくなる点以上の取引高の決定が問題である。縦軸には利潤機会(G)(100から1000まで)が、横軸には最大損失可能性(V)(50から250まで)が記入されている。横軸には縦軸の4倍の間隔で数字が記入されている。こうすることによって、利潤機会と危険との不均衡が表現され、危険が利潤機会よりも強く作用するものであることも理解される。

3 経営決定の本質

経営決定の本質は決定過程と経営職能との結合から得られるとして、ハック

47) Wittmann, W., a. a. O., S. 53 und S. 59 ff.

48) Moxter, A., a. a. O., S. 24.

スはほぼ次の如く論ずる。決定概念において選択の意義が明らかにされ、「真の」決定が規定された。規則に予定された決定は執行決定で、明らかに経営決定は常に高度に独立性をもち、責任を前提とする。企業の領域においては、状況の個人的判断によって、経営目的を定めるか、すでに定められた目的の達成方法を決定する人のみが経営決定を下すのである。事業経営の領域にとつては利潤追求の原理が特徴で、それが経営者職能の特色を決し、経営決定の特色を規定する。利潤努力は一応客観的な大きさとしての企業利潤に向けられる。しかし経営者行動の動機としてのその任務は、企業利潤の増加が経営者の個人取得の増加になる時にのみ遂行されうる。それは所有経営者にあつては直ちに与えられる。その他の経営者集団にあつては両者の結合は特別な方法にて確保されねばならない。

このようにして、ハックスは経営決定の概念を次の如く規定する。経営決定とは、利潤機会を知る能力をもち、これを利用する権利と創意をもち、その決定に関する危険を負担するが故に、企業利潤と自己の利益との最適化を考慮して、経営目的またはその目的実現の方法を独立に選択する経営者の決定である。それは経営者決定に外ならない。

ハックスはこの定義に更に説明を加える。執行決定は自由度が小さいから、その性質上経営決定でないといった。経営内に十分に高度の自由が与えられているならば、執行決定以外の決定はすべて経営決定の性格をもつと結論しえよう。しかし、それに1つの限定が必要である。分権組織 (dezentralisierte Organisation) においては、執行レベルにおいてさへ高い自由度の決定が許される。しかし、それを経営決定とはいわない。全体としての経営にとって十分重要でないからである。

ドイツにおいても経営の組織構造は、一般に経営 (Führung), 管理 (Leitung), 執行 (Ausführung) の三階層に区別される。経営は目的を決定する。管理はこの目的達成に必要な労働の執行を指揮し、指導し、統制する⁴⁹⁾。これをハック

49) Meier, A., a. a. O., S. 21. 経営管理に関する限り、ドイツもアメリカに接近しつつあることが認められる。それはドイツの経営経済学の経営学化の一要因でもある。

スの決定体系と比較すれば、固有の経営決定は Führung のレベルに、執行決定は Ausführung のレベルに、Leitung のレベルでは両者が並存することとなる。しかし、分権組織においては、経営者の性格の決定が時には執行段階で行われる。協働者の経営者の態度によって、執行レベルでも企業全体の成果が顕著に影響されると考えられる。しかし、経営決定の概念を企業経営全体に対して重要性をもつ決定に限定するならば、この意味での経営決定は執行レベルでは稀で、本質的には Führung や Leitung のレベルに集中することになる。

もちろん、ここでも変化がある。意志決定は一体いつ企業経営全体にとって重要となって、経営決定というのか。ツェンゲン⁵⁰⁾は明らかに狭く見る。「事業の今後の発展のために方向を指示する」決定をせねばならないときにのみ「経営者活動」と見る⁵⁰⁾、と。しかしハックスはかかる見解は経営者活動や経営決定を限定しすぎるものとして、むしろ決定の種類を分析し、これを基礎に、ある決定がいつ「意味をもち」、十分に「重要となる」かを具体的に規定し、経営決定を特色づけることができると考えるのである。われわれも彼の経営決定の分類論を検討せねばならない。

Ⅲ 経営意志決定の分類

1 意志決定の重要性和その形態分類

いづれの経営においても、日々無数の意志決定が行われている。意志決定なくしては経営の機構は停止し、意志決定において初めて生きものとなる。そして「真の」意志決定は選択可能性を基礎とし、経営行動の目的か、目的実現の方法か、に関するものである。目的決定は経営全体の問題、例えば生産計画の決定、市場の選択などに関し、特殊目的に関して行われる。目的実現の方法についても同様にいえる。目的決定と方法決定ということ自体1つの決定形態の分類といえよう。われわれは前の論文で決定過程の分析との関連から決定形態

50) Zangen, W., a. a. O., S. 19; Simon, H. A., The Decision Maker as Innovator, in Mailick and Van Ness (eds.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, 1962, p. 66 ff. もほぼ同様に解し得よう。

の分析を試みた⁵¹⁾。それはアメリカの考え方を主とするものであったが、ここで問題とするハックスによるドイツ経営学的考え方はそれとはやや異なるだけに、参考となるところも多いと思われる。

さて、ハックスは経営決定を根本的に4つに分類する。(1) 意志決定の対象と効果(Objekt und Tragweite der Entscheidung)による構造規定的決定(strukturbestimmende Entscheidung)と過程規定的決定(ablaufbestimmende Entscheidung); (2) 意志決定の動機(Anlaß der Entscheidung)による創意的決定(Initiativentscheidung)と適応的決定(Anpassungsentscheidung); (3) 意志決定権の委譲(Delegation der Entscheidungsgewalt)による委譲可能な決定(delegierbare Entscheidung)と委譲不可能な決定(nichtdelegierbare Entscheidung); (4) 意志決定の主体の構成(Zustandekommen der Entscheidung)による個人的決定(Einzelentscheidung)と集团的決定(Gruppenentscheidung)、がこれである。以下この分類について概観してみよう⁵²⁾。

2 構造規定的決定と過程規定的決定⁵³⁾

事業構造は企業の設立に当って決定せられる。生産機構の規模や性格、販売組織の範囲や種類、財政的基礎や組織構造についての構造規定的決定が行われる。設立後の事業構造の変化を引き起す決定、例えば生産機構の拡大または縮小、新生産方法の導入、新製品の採用、販売方法の構造変化、法律形態従って財務構造の変化に関する決定などすべて構造規定的である。この構造規定的決定は通常長期投資と結びつき、そのため長い間の負担となり、それだけ慎重を要する。

以上の説明から、構造規定的決定が、経営の運命に対して重要性をもつことから、1度きりの性質をもつことからしても、文句なしに経営決定であることが知られる。しかも、経営が存続しなければ、経営構造は絶えず変化する環

51) 拙稿、経営意志決定問題の一考察、「経済論叢」第96巻第5号、18ページ参照。

52) Hax, K., a. a. O., S. 705 ff.

53) 経営を構造と過程とに分析して考察することはドイツ経営学の特色といってよいであろう。Thoms の Bau と Leben も同様である。当然といえば当然で、われわれもこの考え方に従う。拙著「経営学要論」参照。なお、ゴードンの分類もこれに近いといえよう。

境の諸条件に適應せねばならないから、すべての経営においてはまた絶えず構造規定的決定が必要となる。

これに対して、過程規定的決定は経営構造に関するものではなく経営過程に関するものである。しかし単なる執行を問題とするのではなく、執行の行うべきやり方の規定が問題である。経営過程はこのような諸決定によって規制され、一定の軌道にて管理される。この決定は日々の経営過程を規定するものであるから、経営政策概念を継続的な業務遂行に限定し、1回きりの構造決定を除外するとすれば、これを経営政策的決定ということもできる。この過程規定的は主として一般的規則の性格をもつものである⁵⁴⁾。一般的規制は同じまたは類似の形で絶えず繰り返す作業に適用され、この一般的決定は執行決定の基礎となる。この一般的決定と並んで種々の特殊決定がある。

過程規定的決定を構造規定的決定と比較すれば、前者は通常財務的影響は小さく、大抵の場合成果に対する長期的束縛とはならない。転換費用は少なく、変化も容易で、新条件に適應し易い。もちろん、両者は相互に移行する。過程規定的決定も、直接に構造規定的決定におけるとは別の、急激ではなく徐々に現われる構造変動を引き起す。問題は構造規定的決定のみを経営決定と見るべきかどうかということである。疑いもなく、構造規定的決定は通常特別に重要性をもっている。その経営の運営にとっての重大さは一義的である。しかし、経営の成果にとっては、単に与えられた構造のみが重要ではなく、少くとも構造を利用する仕方も同様に重要である。しかしそれは経営過程に外ならず、その経営がどの軌道にて運営され、どの過程規定的決定によって規制せられるかが大切である。その決定にて経営過程を指導する人間が経営者的に考え行動しなければ、適正利潤も得られまい。かくて、過程規定的決定はほとんど常に経営の構造的形成に影響力をもつことになる。この理由からハックスは過程規定的決定も、経営成果に特に重大な力をもつ限り、経営決定と見ると結論するのである。

54) Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, 5. Aufl., 1960, S. 174 f., 邦訳, 177 ページ以下参照。

3 創意的決定と適応的決定⁵⁵⁾

シュンペーターの意味での企業者職能は、企業者が市場現象に形成的に作用することを意味している。その創意が動態的経済発展の動力となる。この種の決定が創意的決定または自主的決定 (autonome Entscheidung) である。それが経営決定であることは全く問題はない。しかし、現に存立する経営においてはかかる創意的決定は普通人の信ずるよりも遙かに少ないものである。大抵の決定にあっては環境条件の変化への適応が問題である。例えば火災や流行病による生産の攪乱、価格低落による市場の変化、急激な信用事情による金融市場の変化に適応する場合の如くである。かかる決定が適応的決定であり、他の決定から派生するから自主的決定に対して派生的決定 (induzierte Entscheidung) という。

創意的決定と適応的決定との区別は構造規定的決定と過程規定的決定との区別とは同じではない。経営構造の変化は市場側から強要されるので、それに対応する決定は適応的決定の性格をもつ。他方において、過程的決定例えば広告手段についての決定は、1つの全く新しいアイデアに立脚し、創意的決定と見られうる。もちろん、根本的な創意的決定は通常経営構造の根本的改造にもなり、その限りにおいて同時に構造規定的決定となるであろう。

適応的決定は、ある意味で市場から「強要される」としても、なお真の決定である。それは経営者に、変化する環境に如何に適応すべきかの選択を残している。競争で価格が低下すれば、単純に後退することができる。それは純粋な適応である。しかし価格をもっと大巾に引き下げることもし、或いは意識的に前の価格を維持することも出来る。かかる適応的決定の特質は、単に決められた規則の遂行に努めるような執行決定と比較すれば、明らかとなる。

4 委譲的決定と非委譲的決定⁵⁶⁾

55) これは Simon, H. A., The Decision Maker as Innovator, in Mailick and Van Ness (eds.), *op. cit.*, p. 66 ff. また Gore, W. J., Decision Making Research, in Mailick and Van Ness (eds.), *op. cit.*, pp. 55-58 のルーティンの決定、適応的決定、革新的決定の分類に当る。

56) これが組織形成の問題として重要であることは周知のところである。この問題については、Brown, A., *Organization of Industry*, 1947, 邦訳「経営組織」が参照せらるべきである。

意志決定の権限は委譲することができる。経営が一定の規模に達するや否や、それはいずれの経営においても不可避的である。先ず分労(Arbeitsteilung)が問題となる。この分労は一応偶然的な労働量をもって強行される。しかし、やがて執行労働を譲らざるをえず、それは決定権の委譲である。しかしそこで止まらない。けだし、この分労にあっては労働の量と労働の質が同様に問題となるからである。経営労働の専門的調整は通常非常に多面的で、1人の経営者が自身でこれを処理できず、専門的知識をもつ協働者を必要とする。

しかし、それは専門家の決定には妥当しない。経営者自身が一定の領域において必要な専門知識をもっている、彼はなお恐らくその協働者に決定権を委譲せざるをえない。経営が一定の規模を越えるや否や、それはもはや見渡しがたいものとなる。その他生産条件や市場条件が絶えず変化するから、協働者——例えば生産部長や販売部長——の決定を厳しい規則にて束縛するをえない。経営は彼等に多かれ少なかれ相当大きな決定の余地を与えざるをえない。かくて、決定がその時々の特異な事情に適応し、経営全体の利益に最適であることを確保しうるのである。

以上の説明から委譲の2形態が区別せられる。決定権の真の委譲は、部下の協働者に実際に決定の自由が許されて、真の決定をなしうるときにのみ存在するのである。この場合、実質的委譲(materielle Delegation)という。これと対照的なものが純粹執行決定で、厳重な規定の下での執行協働者の場合である。そこには実際に決定権の委譲はなく、形だけだから、これを形式的委譲(formale Delegation)という。

次に、委譲可能性の限界が問題となる。経営決定は委譲しうるかどうか。

先ず第1に、構造規定的決定は常に経営者決定で委譲不可能であり、過程規定的決定と執行決定は委譲可能とする考え方がある。ハックスもこれを認め、大体において正しいと考える。経営構造の根本的変更は経営者(Geschäftsführung)によってのみなされうからである。しかしながら、構造変動といってもほとんど無限に広い程度のものであるから、一定の構造規定的決定も適当な協働者

に委譲することは可能である。設備投資は、それが純粋な補填投資でない限り、常に生産構造の変動となる。工場長に一定範囲の投資につき自由に決定しうる権限が与えられるならば、それは構造規定的決定の委譲に外ならない。そして、構造規定的決定は常に経営決定であるから、経営決定も委譲せられうることとなる。またすべての過程的決定も常に委譲可能である。しかし、それも経営任務のうちで一定の重要さをもつ場合には、同様に経営決定となる。要するに、経営全体の成果が経営者の思考と行動に依存するがゆえに、経営決定は委譲しうるし、またむしろ委譲せねばならないのである。

5 個人的決定と集团的決定⁵⁷⁾

個人的決定は個人によって、集团的決定は集団またはチームによって下されるものである。一体経営決定は集团的決定と考えるか。経営者は明白に個人的・個性的性格をもっている。創意、実行力、冒険心などは個人的なもので、集団の特色ではない。そこで一般に経営の発展は個人的決定の自由と個人的決定を前提することとなる。これは実際には企業経済における指導者原理(Führerprinzip)の支配——法律的には個人企業者に与えられ、ドイツ株式法によれば株式会社においても可能として認められている⁵⁸⁾——であろう。しかし、現実には今日重要な決議は集団にて行われ、集团的決定の性格をもっている。それには2つの理由がある。第1は、このような決定の財務的影響が余り大きいので、個人だけでは責任を負い得ないし、また負おうとしないことである。第2は、これらの決定には極めて多面的な専門知識を要するので、もはや「単独な」決定が可能でなくなったことである。そこで決定準備のため時には専門家を顧問にしうるが、むしろ共同に決定して、責任に参加させるのが合目的となる。

明らかにかかる意志決定への刺激は個人から出発するが、経営決定特に構造規程的決定は特に全体が長く苦心した決定過程の成果であることを見落しては

57) 決定主体の構造に関するもので、経営組織問題の1つの中心問題をなしていることは、周知のところである。この点については、特に Drucker, P. F., *The Practice of Management*, 1954 が参考となる。

58) § 70 Abs. 2 Akt.-Ges. 参照。

ならない。アイデア、利潤機会の認識などは個人の動機である。しかし究極的な計画の完成には広汎なチームワークを必要とする。執行準備がまた多面的なチームワークを必要とし、その決定は形式上は個人的でも実質的には集団的である。

ドイツの株式法には、会社経営の重要な決定に対する集団決定が規定されている。それは取締役(Vorstand)の共同責任と取締役と監査役(Aufsichtsrat)との共同責任から生ずる。事業経営は取締役の任務であるが、一定種類の業務例えば一定額の投資は監査役の同意を要する⁵⁹⁾。この集団的決定の制度はトップのみならば、ミドルやローウにも見られる。そこでは責任の分担と情報の利用が決定的である。

経営におけるチームワークが種々な形で行われ、種々の目的に役立ちうることは注意すべきである。単に情報の交換や意見の聴取に役立つ無形式な共同がある。決定や責任は分担されないままである。法規、定款、業務規則、経営者の決定によって明確に規定された任務をもつ集団や委員会がある。そこでは常に調整が問題で、そのために特定問題の小委員会もできる。そこでは任務に従って、経営決定のための情報を集める情報グループ、企画を決定にこぎつけるまで検討する協議会、企画実施の決定に当る決定委員会、実施を統制する実行委員会などが重要である⁶⁰⁾。

さて、このような情勢の下で、個人的決定はどのような意味をもつか。それは時間をとらないし、責任も明白であるという利点がある。特に成果への参加者がその決定に参加するとき重要である。個人決定では責任の所在や成果の帰属は明白で疑いの余地はない。集団的決定では、常に「帰属問題」(Zurechnungsproblem)が生ずるが、これは正確には解き難い。個人的決定は、集団的決定が不必要か不可能なところで行われる。個人が事態を十分に見極め、自分

59) § 70 Abs. 1 und § 95 Abs. 5 Akt.-Ges. 参照。

60) この点、Kosiol, E., *Die Organisation des Entscheidungsprozesses*, 1959, SS. 117-177; Wirtz, C., „Organisationsformen der Betriebsführung“, *ZfHf*, NF, 1. Jg., 1949, SS. 10-16; Langen, H. und Wirtz, C., „Die Kommis & ion als Organisationsform der Leitung oder der Aufgabengliederung?“, *ZfHf*, NF, 2. Jg., 1950, SS. 131-137 など参照。

で判断をし、責任を負いうるところでは集団的決定は必要ではない。時間接迫の下で決定を要するときは集団的決定は不可能である。この場合は、根本に集団的決定があっても個人的決定になる。

要するに、経営決定の概念は個人的決定の概念と密接に結びついている。量的にも個人的決定が優位を占める。しかし経営に特に重要性をもち、高い程度に専門知識を要する決定にはそれは妥当しない。かかる場合には今日優れて集団的決定が行われるのである⁶¹⁾。

6 経営決定に対する電子計算機の意義

経済発展の動態、市場の拡大、経営の成長、これに伴う経営内外の事象についての見透し可能性の減退は経営決定をいよいよ困難な問題たらしめる。他方において、技術の進歩はこれまで予想もされなかったような決定過程の補助手段すなわち事務処理機械(Datenverarbeitungsmaschine)(電子計算機)をもたらしめた。一体、電子計算機は経営者活動の領域を狭め、計算機がこれまでの経営決定を代行すると考えられるか。これに対してサイモンなどは楽観的ないし肯定的であり⁶²⁾、ハックスは悲観的ないし否定的である。

電子計算機の決定過程における役割についてはすでに触れた。プログラムの決定の概念がそれであり、それには必要な自由度が欠けているから、真の決定でないことを指摘しておいた。計算機の「選択決定」(Wahlentscheidung)はプログラムにきめられた一般的決定によって規定されている。このような執行の機械化の中に決定過程の本質的改善——経営の定めた一般的規則の広汎にして正確な利用の保証——が見られる。それは人間労働の種々な限界を突破するものである。そして電子計算機の有効性は現に事実が証明している。しかし、例えば長期的性格をもつ投資決定のような、一度限りの構造規定的決定にはどうであるか。

上述の如く、経営決定には2つの困難がある。第1は、情報技術の欠陥で、決定の基礎資料の報告が余りにも不十分、余りにも遅すぎる、第2は将来の予想の不確実さ

61) ハックスが見るところによると、日本の事業経営においては、ヨーロッパやアメリカにおけるよりも遙かに集団的決定の傾向が強い。それは個人的責任を集団的責任におきかえる一般的傾向から説明される。それによって個人が決定の誤りから「その志気を失う」ことが避けられるのである。Hax, K., *Japan, Wirtschaftsmacht des Fernen Ostens*, 1961, S. 516 参照。

62) この点については、拙稿、経営意志決定の一問題、「経済論叢」第96巻第5号、25ページ以下、特に決定革命論、参照。

である。計算機が第1の情報技術の本質的改善であることは直ちに明白である。決定の基礎資料が広汎に迅速に準備される。例えば、大会社ではすべての工場で各製品の生産、販売、在庫変動などの計数が日々集計され、夕方までには処理センターに送られ、翌日には製品別、製造所別の計数が取締役会に提出されるのである。以前には1週間もかかったので、経営決定は恐らく推定と不確定な見込みを基礎とせざるをえなかった。この新技術がどんな大規模経営においても経営内外の経済過程を経営者のために再び見渡さうものとするから、経営決定過程の困難を軽減することは明らかである。

しかし、計算機が経営決定の第2の問題、不確実性の問題を解決し少くとも単純化しうるかどうかが。ハックスはほぼ次の如く考える。「オペレーションズ・リサーチ」⁶³⁾によって発展して来た方法の利用において改善の可能性があるにもかかわらず、その限界は明白である。直接の援助はORから来るにせよ、その方法は通常非常に複雑で、経済的に役立つ時間で計算結果をうるには電子計算機による外はないのである。

しかし、不確実性の問題はこの方法を用いて如何に解かれるか。決定が正しい(最適)かどうかは、将来の市場状況がどう形成されるかに依存する。この経営者の影響力の支配外にある外的変数は非常に大きく、各は2つの方向に種々の程度で変化する。この故に、可能な組合せの数は無限となる。たとえ最適解がそれぞれの形勢上他の点に推定されるにしても、このような事情の下で最適な経営戦略を確実に選択しうるか。否定せられねばならない。

それにもかかわらず、ORは有効な選択可能性を見渡しうる尺度に還元することによって経営決定を本質的に容易ならしめる。それは例えばいわゆる感度分析 (Sensibilitätsanalyse)の方法で行われる。すなわち、一定の外的変数の変化が元の戦略の最適状態を追跡可能な仕方に変化させるかどうかを研究するものである⁶⁴⁾。これは単純化されたモデルで計算され、それによって決定過程に対する、自身で考えうるあらゆる組合せが除去され、決定に重要な組合せだけが残ることとなる。このようにして、あらゆる場合に、ある戦略が他のものよりも不満足な結果になることを決定しうる。この「劣悪な」戦略は決定に当ってはもはや考慮するに及ばないことが明らかとなる⁶⁵⁾。

63) Operations Research に当るドイツ語は、ハックスによれば、Unternehmensforschung である。これを企業研究と読んだら、どうなるか。

64) Kern, W., Die Empfindlichkeit linear geplanter Programm, in Betriebsführung und Operations Research, Herausg. von A. Angermann, 1963, SS. 49-79.

65) Krelle, W., „Überblick über die Problemgruppen der Unternehmensforschung und der Stand der Anwendung“, ZfM, NF, 13. Jg., 1961, SS. 335-353, insbes. S. 342 ff.

このような計算は、危険意識を明確にするという利点をもつ。ある1つの戦略の決定において最悪の場合どれだけの危険を負うかを計数的に確定しうるからである。だから第1に、各の場合に対する利潤機会と危険負担とを秤量することができ、第2に、環境が不利になったとき何をなすべきか、転換や適応の決定によって事態の改善に転向させないかどうか、の考慮をなしうる。このようにして経営決定の質の向上が可能なのは争いえない。

しかし、そのようなあらゆる利点にもかかわらず、いずれの場合にも不確実性は不確実性として残るのである。それは事態そのものの本性上止むをえないのである。かくて、選択への強制は残る。決定に伴う責任は残る。そこから起る個人的危険と経済的決定と離れ難い財産危険は残る。そのことは電子計算機による情報技術の発展にかかわらず、将来においてもわれわれの経済過程や社会的発展により経営決定を行う経営者の人間的・個人的行動は不可欠であることを意味するものである。

IV 結 言

1 経営意志決定問題の経営学的意義

われわれは以上ハックスの経営意志決定の本質と形態についての所説を考察するだけで余白がなくなり、ドイツの他の学者との比較は固よりアメリカとの比較研究も不可能となった。しかし、多少ともアメリカの傾向に注意している人には、ハックスの所説がそれとは如何に異なり、如何に特色のあるものか直ちに理解されるであろう。しかし、われわれにとって最も興味ある問題は経営意志決定問題の経営学的意義である。この点から見れば、アメリカでの経営意志決定問題は一般的な決定技術ないし決定方法の問題に興味が集中し、経営の根本問題としては伝統的経営学からも革新的組織論からも必ずしも十分に研究せられ、理解せられているとはいえないように思われる。これに対してドイツの経営経済学、その代表者の1人たるハックスは真正面から経営意志決定問題に限定し、意志決定問題を根本的な経営問題と解することによって、その経営学的意義を明確にすることにかなり成功しているように思われる。ハックスは経営経済学説の主張者であり、自ら Business Economist と呼んでいる。それにもかかわらず、上述せる彼の経営決定の本質や形態を見ると、その経営経

経済学説はわれわれが分類した経済学説よりはむしろ経営学説に近いように思われるのである。われわれは個別資本 (individuelles Kapital) にせよ、企業 (Unternehmung) にせよ、私経済 (Privatwirtschaft) にせよ、これを具体的に問題とする場合、必然的に「経営」を問題とせざるを得ないのである⁶⁶⁾。ハックスも言葉としては *unternehmerische Entscheidung* を問題としながら、実質的に経営者決定ないし経営決定を問題とせざるを得ないのである。今日シェンペーター的 *Unternehmer* の概念が意味をもつにしても、それは余りにも狭すぎてこれを維持できなくなった。ハックスが *Unternehmer* を *Eigentümer-Unternehmer* と *Geschäftsführer-Unternehmer* とに区別せざるを得なかったのは、企業形態の発展に対応する「経営」構造——*Betrieb* ではない——の発展の認識によるものといわねばならない⁶⁷⁾。この点からハックスの所説を見直せば、経営学方法論を直接に展開していないにもかかわらず、実質的・内容的に経営学化の方向を示していることが理解されるのである。この意味にて、われわれはハックスの研究の経営学的意義を高く評価してよいと思うものである。

2 「経営」不在の経営諸学

わが国では古くから経営学または経営経済学といわれ、経営学は経営経済学の略称とせられるのが普通のようなのである。しかしどのような理由で経営経済学を経営学という略称で呼ぶのであろうか。経営経済学はどこまでも経営経済学といわれるべきであろう。その意味で、われわれは自覚的に経営学という言葉を用いその基礎づけに努力しているわけである⁶⁸⁾。しかし、このような私見には根本的な批判があり、経営学は学理的に成立しないと主張されている⁶⁹⁾。「経営」は経験対象で、認識対象はその一面として構成されたものである。だから、経営経済学、経営社会学、経営心理学、経営地理学など既成の科学の認識見地

66) 拙稿、マルクンズとわが国の経営学、「国民経済雑誌」第114巻第2号参照。

67) ハックスのこの区別は、グーテンベルクの *Unternehmerbetrieb* と *Geschäftsführerbetrieb* との区別に対応するものである。Gutenberg, a. a. O., S. 354 ff., S. 553 ff., 訳書, 369ページ, 368ページ参照。ここに、企業者→企業→経営への発展を見うる。

68) 拙稿、経営学か経営経済学か、「PR」第5巻第9号、昭和29年9月；拙著「経営学本質論」など参照。

69) 池内信行、上掲書参照。

から「経営」の一面を問題とすることができるだけだといわれる。学問も分業で、対象の分析が進むことによって対象の研究はいよいよ進むと考えられる。一応、すべてのもっともで、われわれもこれを否定しようとは思わない。しかし、分析だけで真に「経営」に迫り、「経営」を把握しうるか。われわれはこれに疑問をもつ。経営経済学は経営を経済現象として経済学の方に分解するが、それで「経営」が理解できないから経営社会学や組織理論その他行動科学などが現われるのである。経営社会学とても経営における社会現象を問題とするだけで「経営」を然るものとしては問題としない。その他の経営諸学についても同様なことがいえる。要するに、いわゆる経営諸学は「経営」不在の経営諸学といわざるを得ない。いわば経営諸学がそれを地盤とし、それを対象としながら却ってそれから離れ、忘れられてしまったかにさえ思われる「経営」を経営として問題とする道はないであろうか。経営諸学を総合しようとするのではない。「経営」を経営として把握し具体的な構造と過程の一般的理解を狙うのである。それが分析的見方からは総合と見えるだけである⁷⁰⁾。経営現象を経営の維持発展——営利原則と密接に関連する——を目標とする主体的過程と見るとき、「経営」が問題となり、「経営の学」が問題とならざるを得ない。ハックスの経営決定の研究も「経営主体の論理」を解明するものとして初めてその経営学的意義を明らかにすることができるのである。

3 経営学の本質

もとよりここは経営学の本質を論ずべき場所ではない。しかし、経営学のすべての問題はいずれもここを向いており、これとの関連において初めて学問的意義をもつことを忘れてはならない。一般的な意志決定の問題、或いは限定的な経営意志決定の問題はここ数年来広汎な興味を呼んでいるが、われわれから見れば、この問題は直接に経営の主体的構造の問題に関連し、経営学理論の展開のためにも極めて重要な問題である。われわれはこれまで経営学の方法論的基礎を明らかにして、経営学の本質に迫ろうとしたが、経営意志決定という新しい問題を通じて更に新しい展開が必要であり、また可能であると思われる。

70) バーナードの cooperative system の理解はこれに1つの基礎を与える。拙稿、バーナード組織理論の経営学的意義、「彥根論叢」第91号参照。